

PENGELOLAAN USAHA DAN PENGEMBANGAN FUNGSI PEMASARAN PRODUK IKAN BEKUPADA PT. ANGGARA CIPTA CITRA

Willy Mintoro dan Bambang Haryadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31408048@john.petra.ac.id ; harya@peter.petra.ac.id

Abstrak—PT Anggara Cipta Citra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perikanan yang memproduksi ikan beku, yang di ekspor ke beberapa Negara kawasan asia seperti Jepang, Taiwan, Korea Selatan dan China. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisa fungsi pemasaran, situasi lingkungan internal, eksternal, analisis SWOT dan untuk menentukan model strategi pengembangan fungsi pemasaran produk ikan beku PT Anggara Cipta Citra. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif studi kasus. Penetapan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan memilih tiga informan kunci yang benar-benar mengetahui kondisi perusahaan secara detail. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi.

Dari Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun PT. Anggara Cipta Citra sudah menggunakan tenaga profesional dalam menjalankan bisnisnya tapi fungsi pemasaran belum dioptimalkan melalui peluang differensiasi dan *economic of scope*.

Kata kunci: Pengelolaan dan Pengembangan, Perusahaan Keluarga

1. PENDAHULUAN

Pemasaran memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi. Seperti yang di sampaikan oleh Kotler dan Keller (2009, p. 4) yang mengatakan bahwa kesuksesan finansial seringkali bergantung pada kemampuan pemasaran. Keberadaan dari finansial, operasi, akuntansi, dan fungsi bisnis yang lainnya tidak akan berarti apabila tidak terdapat permintaan akan suatu produk dan jasa, sehingga suatu perusahaan bisa mendapatkan sebuah keuntungan. Mengacu pada definisi tersebut di atas, maka setiap organisasi di harapkan memiliki kemampuan untuk mengelola pemasaran dengan harapan ada pendapatan agar keuntungan di dapat oleh perusahaan sesuai dengan tujuan.

Berdasarkan penjelasan dari Menteri Kelautan dan Perikanan (dalam Pikiran Rakyat, 2012, para. 3), Uni Eropa merupakan pasar tujuan ekspor yang sangat memiliki potensi untuk produk perikanan Indonesia. Besarnya potensi pasar di Uni Eropa tersebut perlu di manfaatkan dengan sebaik-sebaiknya. *Seafood International European Seafood Exposition* (ESE) yang di gelar di Belgia, merupakan salah satu ajang pameran produk perikanan internasional, dan Indonesia mendapat kesempatan untuk mengikuti ajang pameran tersebut. Keikutsertaan Indonesia dalam ESE merupakan langkah strategis bagi para pelaku usaha Indonesia untuk memasarkan, memperkenalkan, dan mengembangkan produk perikanan Indonesia pada pasar internasional, terutama pasar Uni Eropa. Keinginan untuk bisa memasuki pasar Uni Eropa cukup memiliki alasan bagi Indonesia dalam mewujudkannya, hal demikian di perkuat dengan adanya kondisi bahwa Uni Eropa merupakan pasar tujuan ekspor utama ketiga setelah Amerika Serikat dan

Jepang yang telah menghasilkan nilai pangsa pasar sebesar 13% dari total nilai ekspor. Lebih di perkuat lagi dengan adanya data bahwa ekspor ke Uni Eropa dalam tiga tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Tahun 2009, nilai ekspor ke Uni Eropa

sebesar 293,35 juta USD, kemudian pada tahun 2010 tercatat sebesar 330,68 juta USD, dan nilai ekspor di tahun 2011 mencapai 460 juta USD (komoditasindonesia.com, 26 Juni 2012). Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) mengungkapkan, bahwa mengembangkan komoditas dan produk perikanan, pada saat ini sedang di lakukan dengan menggunakan strategi berbasis pasar dan memperluas akses pasar produk perikanan, baik terhadap pasar domestik maupun pasar mancanegara (dalam Masnang, 2012, para 2). Perluasan dan pengembangan pasar domestik di lakukan dengan memanfaatkan jaringan ritel modern yang di harapkan akan bisa menjadi mitra yang dapat di andalkan dengan tujuan untuk mendorong pemasaran produk-produk perikanan hingga ke wilayah pemukiman masyarakat. Hubungan kerjasama menurut Ditjen Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (P2HP) telah dilakukan pada jaringan ritel modern yaitu Alfamart dan Alfamidi.

Pengelolaan yang baik pada pemasaran yang dilakukan oleh PT. Surya Alam Tunggal telah menghasilkan sebuah karya yang gemilang. Berawal dari kepemilikan dua unit *Freezer Contact Plate* dan mesin *Cold Storage* berkapasitas 200 MT, PT. Surya Alam Tunggal bisa meningkatkan fasilitas perusahaan dengan berinvestasi pada pengadaan pembangunan dengan teknologi terbaru serta meningkatkan kapasitas produksi secara berkala dalam tiap tahunnya. Perkembangan terus-menerus dapat di perlihatkan oleh PT. Surya Alam Tunggal melalui pembangunan fasilitas perusahaan. Fasilitas yang dimiliki oleh PT. Surya Alam Tunggal sampai dengan saat ini adalah berupa *Raw Material Receiving, Preparation Area, Processing Area, Contact Plate Freezers, Value Added Product, Packing Area, Cooking Area, Nitrogen Tunnel Freezers, Loading Area, In-house Laboratory, Reserve Osmosis System, dan Waste Water Treatment*.

Menurut Pramono dan Esmaningtyas (2012), perusahaan yang dalam pengambilan kebijakan masih menggantungkan pada sosok pendirinya adalah termasuk sebagai perusahaan keluarga. PT. Anggara Cipta Citra adalah salah satu perusahaan keluarga, yang berdiri sejak tahun 1998, berlokasi di jalan Mangunsarkoro Buduran Sidoarjo. Pendiri PT. Anggara Cipta Citra adalah Harsono Koesmanto.

Usaha yang di lakukan oleh PT. Anggara Cipta Citra adalah sebagai produsen dan eksportir ikan beku. Sistem usaha yang di lakukan adalah dengan melakukan aktivitas tangkap ikan sendiri lantas masuk ke pabrik dan di lakukan

proses pembekuan, kemudian produk di ekspor ke beberapa negara sesuai dengan permintaan yang sudah menjadi *buyer* bagi PT. Anggara Cipta Citra. Sebagian besar karyawan di bagian produksi PT. Anggara Cipta Citra adalah sebagai tenaga harian tetap dan harian lepas sebanyak 150 orang karyawan. Ketika operasional produksi standar, dalam arti tidak ada pemesanan dalam jumlah besar, maka karyawan harian lepas hanya berkisar pada 35 – 50 orang karyawan. Staf karyawan yang menempati posisi di bagian inti sesuai dengan struktur organisasi perusahaan sebanyak 20 staf.

Aset yang dimiliki oleh PT. Anggara Cipta Citra berupa aset bergerak termasuk di dalamnya adalah armada kapal yang digunakan dalam aktivitas tangkap dilaut dan aset tak bergerak, yang masuk ke dalam inventaris perusahaan atau kekayaan yang dimiliki oleh perusahaan. Kapasitas produksi yang di hasilkan oleh PT. Anggara Cipta Citra dalam setiap harinya sebesar 5 ton, dengan nilai omzet yang di peroleh sebesar 1.5 miliar rupiah per bulan. Secara fungsi operasional, sistem manajemen yang terdapat di dalam organisasi PT. Anggara Cipta Citra terdiri dari divisi manajemen Operasional/produksi, pemasaran, umum dan administrasi yang di dalamnya termasuk sumber daya manusia, dan keuangan dengan masing-masing divisi di pimpin oleh seorang direktur dan manajer.

Aktivitas ekspor yang di lakukan oleh PT. Anggara Cipta Citra selama ini selalu berkesinambungan sesuai dengan permintaan pasar, hal demikian di kondisikan karena pasar luar negeri yang sudah di dapat oleh PT. Anggara Cipta Citra. Pasar tersebut sudah terbentuk dan harga pasar juga di kendalikan oleh harga pasar luar negeri, sehingga PT. Anggara Cipta Citra tidak khawatir dengan turunnya harga yang akan terjadi. Berbeda dengan pasar dalam negeri/pasar lokal, harga yang terbentuk masih di kendalikan oleh adanya musim, sehingga disaat musim angin barat seringkali ikan yang di tangkap dalam jumlah sedikit dan berdampak pada harga yang terbentuk yaitu harga menjadi mahal. Perilaku pasar dalam negeri di saat kondisi ikan melimpah, banyak pelaku industri berlomba-lomba dalam melakukan aktivitas tangkap. Hasil tangkap ikan yang melimpah akan mereka stok secara terus-menerus dan di gunakan sebagai langkahantisipasi di saat paceklik.

Mengacu pada keberhasilan yang telah di capai oleh PT. Surya Alam Tunggal, maka PT. Anggara Cipta Citra yang juga bergerak di bidang perikanan, juga memiliki keinginan untuk menjadi eksportir hasil perikanan dengan produk beku yang besar di Indonesia dengan mengutamakan kualitas produk. Komoditi yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra yaitu berupa ikan, udang, kerang, dan cumi beku yang di ekspor ke negara Jepang, Korea Selatan, Taiwan, dan China. Kelangsungan kehidupan perusahaan bertumpu pada aspek pemasaran yang memegang peranan penting, sehingga di perlukan suatu strategi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pada fenomena tersebut di atas, maka penelitian ini lebih di arahkan pada Pengelolaan dan Pengembangan Fungsi Pemasaran Produk Ikan Beku pada usaha PT. Anggara Cipta Citra.

Menurut Terry dan Rue (2012, p. 1) manajemen merupakan suatu proses yang berbentuk dalam kerangka kerja yang melibatkan adanya suatu bimbingan atau pengarahan oleh suatu kelompok orang-orang untuk kearah tujuan-tujuan organisasional yang memiliki maksud-maksud

yang nyata. Definisi manajemen menurut Hasibuan (2009, p. 1) merupakan ilmu dan seni dalam mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya yang terdapat di suatu organisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu.

Fungsi-fungsi manajemen yang terdapat di dalam organisasi merupakan serangkaian kegiatan yang di laksanakan berdasarkan pada fungsi masing-masing yang mengikuti pada tiap-tiap tahap tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari empat fungsi (Silalahi, 2011, p. 42)

Fungsi perencanaan/*planning* merupakan kegiatan untuk menentukan tujuan, menentukan strategi dan mengembangkan rencana yang ditujukan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan serangkaian kegiatan-kegiatan. Pencapaian tujuan yang sesuai dengan keinginan organisasi didasarkan pada beberapa metode atau tindakan yang bersifat rasional, setelah rencana ditetapkan kemudian di tentukan sebuah strategi, adanya kebijakan dalam penetapan program dengan melalui prosedur untuk mencapai tujuan. Keuntungan yang ada dalam pentingnya suatu perencanaan (*benefits of planning*) (Silalahi, 2011, p. 150)

Menurut Silalahi (2011, p. 188) Fungsi pengorganisasian/*organizing* bertujuan untuk mengatur pekerjaan pada tiap-tiap unit yang terdapat pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Pengorganisasian merupakan proses dalam mengatur dan mengalokasikan tugas, pekerjaan, dan wewenang yang dikoordinasikan pada tiap-tiap bagian baik secara vertikal maupun secara horizontal dalam suatu struktur organisasi yang dalam pencapaiannya telah ditetapkan tujuannya.

Fungsi kepemimpinan/*leadership* merupakan keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan karyawan agar dapat berkinerja secara optimal (Wijayanto, 2012, p. 165). Menurut Silalahi (2011, p. 314) kepemimpinan yang efektif memiliki peranan penting dan bersifat strategis dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi. Makin efektif interaksi yang diciptakan oleh seorang pemimpin dengan anggotanya yang dilakukan dengan melalui sebuah pendekatan secara manusiawi (*human approach*), maka makin menunjukkan adanya kecenderungan bahwa makin tingginya binaan sikap antara yang satu dengan yang lainnya dengan melalui adanya pengertian dan keeratan yang tercipta melalui hubungan emosional, dengan demikian pencapaian tujuan juga makin berpotensi untuk dapat diwujudkan. Menurut Griffin (2004, dalam Wijayanto) pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan. Sedangkan pemimpin adalah orang yang menjalankan kepemimpinan.

Pelaksanaan pengawasan/*controlling* dilakukan secara terus-menerus dengan tujuan untuk mengetahui bahwa bawahan telah mengerjakan tugas yang dibebankan pada mereka telah sesuai dengan perencanaan. Fungsi pengawasan/*controlling* merupakan proses dari pengukuran pelaksanaan kinerja secara aktual, kemudian diadakan suatu pembandingan hasil terhadap standar organisasi dan tujuan, dan adanya sikap dalam menentukan tindakan yang bersifat korektif apabila memang benar-benar dibutuhkan. Menurut

Silalahi (2011, p. 381) pengawasan sangat penting peranannya untuk menjamin bahwa organisasi beserta tindakan-tindakan anggotanya yang telah direncanakan bisa dilaksanakan menuju kearah tujuan yang telah ditetapkan.

Analisis lingkungan internal pada perusahaan dipengaruhi oleh beberapa kekuatan yang terdapat di perusahaan tersebut. Keunggulan kompetitif utama suatu perusahaan dapat di analisis dengan menggunakan metode *Resource Based View* (RBV) yaitu suatu konsep yang memiliki pandangan berbasis pada sumber daya. Menurut Pearce dan Robinson (2011, p. 215), RBV merupakan teori untuk menganalisis dan mengidentifikasi keunggulan strategis yang dimiliki suatu perusahaan dengan didasarkan pada tinjauan terhadap kombinasi dari aset, keahlian, kapabilitas, dan aset tak berwujud. Asumsi yang sangat mendasar dari RBV adalah bahwa perusahaan memiliki suatu perbedaan yang fundamental, karena setiap perusahaan memiliki sekumpulan sumber daya yang dianggap unik yaitu berupa aset berwujud dan tidak berwujud, serta kapabilitas organisasional dalam memanfaatkan aset tersebut. Masing-masing perusahaan akan mengembangkan kompetensi dari sumber-sumber daya tersebut dan ketika akan dikembangkan dengan baik, kompetensi tersebut akan menjadi sumber keunggulan kompetitif suatu perusahaan. David (2011, p. 180) pendekatan berbasis sumber daya merupakan suatu keunggulan kompetitif yang meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi suatu perusahaan daripada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif.

Tujuan dari analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Menurut David (2011, p. 137) salah satu hal penting dari kekuatan eksternal adalah dengan mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing, penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Lingkungan pemasaran internasional mencakup pada penilaian pada tiap-tiap pasar non-domestik dengan menggunakan faktor-faktor yang sama dengan yang di gunakan untuk menilai pasar domestik. Menurut Pearce dan Robinson (2011, p. 122) mengemukakan, bahwa meskipun tingkat kepentingan faktor tersebut berbeda, mencakup pada faktor politik internasional; ekonomi internasional; sosial dan budaya/kultural internasional; dan hukum internasional pada sekelompok pertimbangan yang sama dapat di gunakan untuk setiap negara.

Lima kekuatan porter merupakan strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan untuk bisa berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi dan pengintensifan iklan (David, 2011, p. 148). Potensi Masuknya Pesaing Baru menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007, p. 28) potensi masuknya pesaing baru dalam industri disebabkan karena seringkali pesaing baru masuk dengan membawa kapasitas

baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta ada memiliki sumber daya yang besar pula. Potensi Pengembangan Produk Pengganti kompetisi yang ketat terjadi di banyak industri dengan produsen-produsen pengganti di industri lain. Menurut David (2011, p. 149) hadirnya produk-produk pengganti itu meletakkan batas tertinggi (*plafon*) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antar pesaing. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relative produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk tersebut, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar. Daya tawar pemasok Menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (2007, p. 32) daya tawar pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dengan melalui cara menaikkan harga dan menurunkan kualitas barang yang sedang dijualnya. Daya tawar pembeli pemasaran bisnis dalam mengelola hubungan dengan pelanggan B2B, bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi rekanan. Adisaputra (2010, p. 93) untuk memperbaiki hubungan dengan pelanggan B2B. Menurut David (2011, p. 151) daya tawar dapat di presentasikan ketika pembeli berkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, kekuatan besar yang memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar pembeli juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau bahkan tidak terdiferensiasi. Daya tawar pembeli dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif

Analisis SWOT Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 170) analisis SWOT merupakan perbandingan penilaian kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang membantu para eksekutif dalam merumuskan strategi bagi perusahaan sebagai upaya menghadapi lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan. Analisis SWOT membantu para manajer untuk mempelajari faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal perusahaan mencakup pada penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal perusahaan mencakup pada penilaian kesempatan / peluang dan ancaman bagi perusahaan. Menurut David (2011, p. 327) kekuatan / *strengths*, kelemahan/*weaknesses*, peluang/*opportunities*, dan ancaman/*threats* adalah sebuah alat yang digunakan untuk mencocokkan oleh para eksekutif muda dalam mengembangkan empat jenis strategi:

- a. Strategi SO/*Strength-Opportunity*
Strategi yang memanfaatkan kekuatan agar peluang yang ada bisa kita manfaatkan.
- b. Strategi WO/*Weakness-Opportunity*
Strategi yang mencoba meminimalkan kelemahan atau memperbaiki kelemahan dalam rangka mencoba meraih peluang yang ada.
- c. Strategi ST/*Strength-Threats*
Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mencoba mengatasi atau memperkecil ancaman yang dihadapi.
- d. Strategi WT/*Weakness-Threats*

Strategi yang mencoba meminimalkan atau mengurangi kelemahan dalam rangka mencegah ancaman yang harus dihadapi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah di jabarkan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Bagaimana pengelolaan bisnis ekspor ikan beku pada usaha PT. Anggara Cipta Citra sebagai sebuah perusahaan keluarga?
2. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal bisnis ekspor ikan beku pada PT. Anggara Cipta Citra sebagai sebuah perusahaan keluarga?
3. Bagaimana rencana strategi pengembangan fungsi pemasaran ekspor ikan beku pada usaha PT. Anggara Cipta Citra sebagai sebuah perusahaan keluarga?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan bisnis ekspor ikan beku dan implementasi fungsi pemasaran pada usaha PT. Anggara Cipta Citra sebagai sebuah perusahaan keluarga.
2. Untuk menganalisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal bisnis ekspor ikan beku pada PT. Anggara Cipta Citra sebagai sebuah perusahaan keluarga.
3. Untuk menyusun rencana pengembangan fungsi pemasaran ekspor ikan beku pada usaha PT. Anggara Cipta Citra sebagai sebuah perusahaan keluarga.

2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Bungin (2011, p. 68), metode penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi obyek penelitian, dan berupaya untuk menarik realitas tersebut ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda, atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu. Dengan menggunakan penelitian kualitatif, diharapkan akan mampu mendeskripsikan suatu fakta secara menyeluruh dengan melalui pertimbangan kontekstual. Salah satu manfaat yang dimiliki oleh penelitian deskriptif kualitatif adalah sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mendeskripsikan pengelolaan fungsi pemasaran pada PT. Anggara Cipta Citra, juga untuk menganalisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada PT. Anggara Cipta Citra, serta untuk menyusun rencana pengembangan bisnis di fungsi pemasaran pada usaha PT. Anggara Cipta Citra.

Jenis dan sumber data merupakan faktor terpenting dalam pertimbangan penentuan metode pengumpulan data, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2011, p. 146), data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek dalam individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan. Data primer yang diperoleh

adalah berupa hasil wawancara dengan pemilik dan karyawan PT. Anggara Cipta Citra.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh peneliti dengan secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo, 2011, p. 147).

Menurut Sugiyono (2010, p. 401), teknik pengumpulan data adalah merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data. Pengumpulan data dapat diperoleh dengan berbagai aturan, sumber, dan cara. Ditinjau dari aturannya, data yang dikumpulkan bisa didapat secara alamiah, ditinjau dari sumber data maka pengumpulan data bisa menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sedangkan ditinjau dari cara pemerolehan data, maka bisa menggunakan cara dengan melalui wawancara dan dokumentasi. Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode wawancara dan dokumentasi. Menurut Esterberg (dalam Sugiyono, 2010, p. 410), mendefinisikan bahwa interview adalah *"a meeting of two person to exchange information and idea through question and responses, resulting in communication and joint construction of meaning about a particular topic"*. Wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Dokumen adalah merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa dalam bentuk tulisan, gambar, foto atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode wawancara dalam penelitian kualitatif.

Menurut Sugiyono (2012, p. 54), teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu penentuan sumber data dengan pertimbangan dan tujuan tertentu, dan informan dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan oleh peneliti. Informan yang ditunjuk, memungkinkan bahwa informan sudah ditentukan atau ditetapkan sebelum kegiatan pengumpulan data, yang bergantung pada sumber daya dan waktu yang tersedia, serta tujuan dari penelitian. Penentuan informan disesuaikan dengan struktur sosial di saat proses pengumpulan data. Kunci dasar dari *purposive sampling* adalah penguasaan informasi dari informan. Informan berikutnya akan diberlakukan bersamaan dengan adanya perkembangan *review* dan analisis hasil dari penelitian di saat pengumpulan data.

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi, kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012, p. 246), membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan. Berikut adalah penjelasan dari tahapan-tahapan tersebut:

a. Reduksi data (*Data Reduction*)

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan (Sugiyono, 2012, p. 247).

b. Penyajian data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat (Sugiyono, 2012, p. 249).

c. Penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing / Verification*)

Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Menurut Sugiyono (2012, p. 252), kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Fungsi Pemasaran

Planning pada aspek pemasaran adalah merencanakan tujuan jangka panjang aktivitas pemasaran perusahaan. Perencanaan pada fungsi pemasaran mencakup pada kegiatan menentukan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan yaitu kapan pemasaran akan dimulai, bagaimana proses pemasarannya, dengan cara apa pemasaran tersebut dilaksanakan, dan siapa yang melakukan pemasaran tersebut. Perusahaan dalam mencapai tujuan mengupayakan dengan menjaga kualitas produksi untuk menjadi stabil atau meningkat lebih baik. Kualitas produksi yang baik mempengaruhi daya beli konsumen, sehingga pemasaran perusahaan akan menjadi luas.

Organizing dengan memposisikan tenaga-tenaga kerja yang berkompetensi. Fungsi pengorganisasian pada aspek pemasaran yang terdapat pada PT. Anggara Cipta Citra adalah untuk mengelompokkan berbagai pekerjaan dalam unit-unit dengan tujuan supaya tertata dengan jelas antara tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan kerja yang sebaik mungkin dalam bidang masing-masing. Pengkoordinasian kegiatan pemasaran oleh PT. Anggara Cipta Citra adalah dengan menginstruksikan kerja sama dengan bagian produksi. Kegiatan yang dilakukan diantaranya adalah dengan mempertanyakan saat ini jenis ikan apa yang sedang musim, berapa tingkat harganya, kemudian oleh bagian pemasaran di buat kan penawaran ke pelanggan atau ke konsumen.

Fungsi *leadership* yang terdapat pada aspek pemasaran PT. Anggara Cipta Citra mencakup pada kegiatan atau pekerjaan yang sudah di tetapkan pada perencanaan. *Leadership* yang dilakukan pemimpin perusahaan bertujuan untuk menggerakkan para karyawan untuk mengerjakan pekerjaan yang telah di tentukan dengan berbagai cara seperti cara memimpin, memberi perintah, memberi petunjuk dan memberi motivasi pada karyawan.

Controlling pada manajemen pemasaran diberikan dalam rangka mengevaluasi hasil kinerja pemasaran perusahaan. Fungsi pengawasan pada aspek pemasaran yang terdapat pada PT. Anggara Cipta Citra bertujuan untuk

mengukur dan menilai pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada karyawan apa telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila dalam pelaksanaan terjadi hal yang menyimpang maka akan segera dikendalikan sesuai dengan rencana yang di susun.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Planning pada sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan adalah dengan menetapkan tujuan jangka panjang atas kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Perencanaan yang ada di PT. Anggara Cipta Citra mencakup pada kegiatan proses perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan untuk sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan kebutuhan apakah yang bersangkutan baik dan cocok dengan tugas yang akan diberikan.

Organizing dilakukan berdasarkan pada potensi dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Pengorganisasian yang terdapat pada PT. Anggara Cipta Citra ditujukan untuk mengatur atau menentukan jenis pekerjaan yang disesuaikan dengan kemampuan pada masing-masing karyawan. Pengorganisasian merupakan tolok ukur untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan yang ada di PT. Anggara Cipta Citra dilakukan oleh departemen umum yang dibawah wewenang manajer umum (*general affair*). Pengorganisasian yang dilakukan PT. Anggara Cipta Citra diwujudkan dalam bentuk struktur organisasi yang sudah dibakukan, sehingga keseluruhan kegiatan pengorganisasian berdasarkan pada struktur organisasi tersebut dan tidak terjadi tumpang tindih atau merangkap pekerjaan pada pelaksanaannya.

Leading yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra bertujuan untuk menggerakkan tiap-tiap karyawan agar dapat melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab yang sudah di arahkan pimpinan, dengan demikian tujuan perusahaan bisa dicapai dengan efektif dan efisien. *Leadership* pada departemen sumber daya manusia PT. Anggara Cipta Citra dilakukan dengan menjalin hubungan komunikasi antara pemimpin dan karyawan, kondisi yang demikian membentuk semangat kerja karyawan dengan serius dan santai.

Controlling yang dilakukan PT. Anggara Cipta Citra mencakup pada pengevaluasian terhadap kinerja perusahaan dalam kurun waktu yang ditentukan sesuai dengan tujuan yang ditentukan.

Manajemen Keuangan

Planning keuangan yang dilakukan perusahaan adalah dengan menetapkan tujuan-tujuan atas keputusan-keputusan keuangan. Perusahaan melakukan perencanaan terhadap aspek keuangan dengan tujuan untuk meningkatkan omset perusahaan. Perencanaan keuangan oleh perusahaan juga ditujukan untuk menentukan keputusan-keputusan yang berkenaan dengan biaya pada masing-masing departemen yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra.

Organizing yang dilakukan perusahaan adalah dengan menetapkan dan memposisikan tenaga-tenaga kerja yang memiliki kredibilitas dan kualitas dibidang keuangan.

Leading diberikan perusahaan pada karyawan untuk menggerakkan atas pengarahan untuk memahami melalui meeting disaat diperlukan.

Controlling oleh perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi hasil kinerja divisi keuangan dalam kurun waktu yang sudah ditentukan.

Manajemen Operasi dan Produksi

Planning yang dilakukan PT. Anggara Cipta Citra terhadap operasi dan strategi pemasaran internasional adalah menentukan tujuan dan target perusahaan untuk meningkatkan omzet produksi perusahaan. Hal yang mendorong perusahaan untuk bermain di pasar internasional adalah karena harga pasar yang terbentuk. Perusahaan merencanakan tujuan jangka panjang atas operasi dan strategi pemasaran internasional. Dalam menyiasati adanya persaingan antar pelaku pemasaran internasional, perusahaan tidak melakukan hal apapun karena perusahaan tetap mengutamakan kualitas produk yang dimiliki perusahaan saat ini dan masa yang akan datang.

Organizing pada kegiatan operasi dan strategi pemasaran internasional yang dilakukan PT. Anggara Cipta Citra adalah dengan melakukan menempatkan karyawan yang berkualitas. PT. Anggara Cipta Citra dalam upayanya untuk mengatur pekerjaan pada tiap-tiap unit yang ada dalam perusahaan dilakukan dengan membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) dimasing-masing divisi perusahaan. Karyawan oleh perusahaan juga dilibatkan dalam pembuatan SOP tersebut. Struktur organisasi dimaksudkan oleh perusahaan atas adanya aktivitas perusahaan yang berada dibawah tanggung jawab Direktur Utama yang dibantu oleh Manajer Produksi, Manajer Keuangan, Manajer Bagian Umum, Manajer Pemasaran dan Manajer Pengembangan dan Penelitian. Struktur dapat di gunakan sebagai tolok ukur perusahaan atas adanya garis kewenangan dan beban tanggung jawab yang diberikan pada masing-masing divisi yang ada di perusahaan. Perusahaan juga menspesifikkan jenis pekerjaan tertentu dan juga jenis pekerjaan serabutan .

Leadership yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya adalah dengan mengadakan meeting. Leading PT. Anggara Cipta Citra menurut Bapak Harsono Koesmanto sudah cukup berperan secara efektif dalam pelaksanaan tugas-tugas yang ada di perusahaan. Hubungan komunikasi pemimpin dengan karyawan juga baik-baik saja, karena selama ini perusahaan terutama pimpinan memberlakukan suatu ajakan juga instruksi pada karyawannya untuk bekerja dengan serius, namun santai. Hal demikian menurut pemimpin perusahaan ditujukan untuk mengefektifkan hubungan antara pimpinan dan karyawan. Selama ini kebijakan yang dibentuk dan ditetapkan perusahaan juga bisa diterima oleh karyawan.

Controlling perusahaan dilakukan dengan mengevaluasi hasil kerja departemen operasi dan strategi pemasaran internasional. Upaya perusahaan dalam mengukur hasil dari pelaksanaan kinerja perusahaan adalah dengan melalui memenuhi standar kerja yang sudah terlebih dahulu ditetapkan oleh perusahaan. Selama PT. Anggara Cipta Citra eksistensi dalam operasional perusahaan, tidak pernah dijumpai adanya penyimpangan yang dilakukan oleh karyawannya.

Proses Operasional PT. Anggara Cipta Citra

Proses operasional yang ada di PT. Anggara Cipta Citra adalah proses transformasi input yang menjadi output berupa produk. Adapun proses operasional perusahaan yang

terdapat di PT. Anggara Cipta Citra dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengadaan Bahan Baku

Pekerja membongkar barang berupa ikan dari mobil milik supplier. Ikan tersebut dimasukkan kedalam yang box berisi air dingin. Ikan dibersihkan dari kotoran, dan juga es batu pengawet ikan selama dalam perjalanan. Ikan dinaikkan ke meja untuk diadakan sortasi, dengan kriteria Ikan yang berbeda jenis; Ikan yang BS; dan Size atau ukuran ikan. Setelah selesai disortir sesuai yang dikehendaki, ikan dimasukkan keranjang lagi, dan dimiringkan untuk ditiriskan. Setelah tiris dari air, ikan ditimbang oleh petugas penimbang. Setiap keranjang, diberi nama supplier, dan nomor urut, namun tidak berisi berat ikan dalam tiap keranjang tersebut. Ikan dalam keranjang dikirim atau didorong melalui lorong, tanpa petugas.

2. Processing

Ikan dalam keranjang tadi, diterima oleh petugas untuk ditimbang ulang dan dicatat. Mencantumkan nama pemilik, nomor urut, dan juga hasil timbangannya. Hasil timbangan tersebut untuk cek apakah beratnya sama dengan yang dihasilkan oleh bagian pengadaan bahan baku. Ikan dalam keranjang tersebut, dikirim selanjutnya untuk diproses oleh bagian processing lain sesuai dengan aturan dan jenis ikannya, Ikan tetap dibiarkan utuh; Ikan dibuang kepalanya, dibuang isi perutnya; Ikan dibuang sisik; dan Ikan di fillet. Ikan yang sudah diproses, disusun dalam pan.

3. Freezing

Ikan yang telah disusun dalam pan, dibekukan dalam mesin pembekuan yang disebut Air Blast Freezer. Dalam ABF tersebut, memerlukan waktu sampai dengan 8 jam untuk menjadi beku. Temperatur mencapai -40°C. Ikan beku tidak hanya beku di luarnya saja, namun harus beku didalam dagingnya juga. Dengan demikian, memerlukan waktu sampai dengan 8 jam pembekuan.

4. Packing

Ikan yang sudah beku, dibongkar dan dikirim ke ruang packing. Ikan beku tersebut, kemudian di pack dalam karton yang sesuai dan sudah dipersiapkan.

5. Storage

Ikan yang sudah di pack, disimpan didalam cold storage sesuai dengan jenis dan ukurannya. Temperatur cold storage mencapai antara -20 sampai dengan -23°C. Ikan beku yang sudah disimpan di cold storage, bila sudah cukup jumlahnya sesuai kontrak dengan calon pembeli, dikirim ataupun di ekspor.

6. Ekspor

Ekspor menggunakan Reefer Container.

Resource Based View (RBV)

RBV yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra didapatkan hasil analisis lingkungan internal sebagai berikut:

1. Lahan yang saat ini berdiri bangunan pabrik PT. Anggara Cipta Citra merupakan lahan milik PT. Anggara Cipta Citra sendiri.
2. Proses perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di perusahaan dengan melalui proses tes, interview dan pelatihan untuk karyawan yang menunjukkan prestasi,

dan perekrutan yang dilakukan perusahaan dilakukan sendiri oleh perusahaan.

3. Mesin-mesin yang terdapat didalam pabrik PT. Anggara Cipta Citra adalah milik perusahaan sendiri,
4. Modal yang digunakan untuk membuka usaha pengolahan ikan beku adalah 50% modal pribadi dan 50% modal yang didapatkan Bapak Harsono Koesmanto dari pinjaman Bank.
5. Komoditi yang digunakan sebagai bahan baku proses produksi PT. Anggara Cipta Citra bukan merupakan komoditi yang langka, dan pasokannya tidak terbatas.
6. Tingkat ketahanan komoditi yang ada di PT. Anggara Cipta Citra merupakan komoditi yang sebelum mengalami perlakuan pengelolaan merupakan komoditi yang mudah busuk, dan setelah mengalami perlakuan pengelolaan pembekuan dengan suhu yang stagnan dibawah -20°C maka komoditi akan tahan lama.
7. Cara PT. Anggara Cipta Citra dalam mengevaluasi usahanya untuk meningkatkan kapabilitas internal adalah dengan melalui evaluasi yang dikerjakan dari laporan bulanan, kalau menunjukkan nilai positif maka internal perusahaan cukup solid.
8. Merek yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra adalah ACC, dan merek tersebut sudah paten untuk identitas perusahaan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengukur adanya tingkat peluang dan ancaman yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Anggara Cipta Citra. Analisis lingkungan yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis PEST, sebagai berikut:

Politik

Situasi politik negara sebagai sasaran pemasaran produk PT. Anggara Cipta Citra adalah perusahaan berusaha untuk bisa menyediakan produk yang sesuai dengan keinginan serta permintaan konsumen. Kegiatan penyediaan produk untuk negara tujuan, PT. Anggara Cipta Citra bertolak ukur pada aturan dari pemerintah yaitu Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1999 tentang Penyederhanaan Tata Cara Pengujian Mutu Ikan Segar dan Ikan Beku, di dalam instruksi tersebut menjelaskan penyederhanaan tata cara pengujian mutu ekspor hasil perikanan terutama bertujuan untuk meningkatkan daya saing produk perikanan Indonesia di pasaran internasional baik dari segi mutu maupun volumenya.

Ekonomi

Kondisi ekonomi berkaitan dengan aktivitas pemasaran internasional yang dilakukan PT. Anggara Cipta Citra di negara tujuan Jepang, Korea Selatan, Taiwan dan China menurut Bapak Harsono Koesmanto adalah karena melakukan bisnis dengan beberapa *buyer* di negara tujuan masing-masing adalah bahwa kesempatan untuk berbisnis dengan *buyer* cukup menjanjikan, selain hubungan yang sudah cukup baik, juga karena harga yang di dapat oleh PT. Anggara Cipta Citra adalah harga pasar internasional, sehingga nilai tukar rupiah yang diperoleh juga cukup baik apabila di banding dengan harga yang terbentuk di pasar domestik.

Sosial, Budaya

Dinamika sosial dan budaya yang dihadapi PT. Anggara Cipta Citra adalah berkaitan dengan kondisi kebiasaan

masyarakat negara tujuan pemasaran yang dilakukan perusahaan, yaitu kebiasaan makan ikan di negara-negara tersebut yang sudah menjadi budaya dalam pola konsumsi terhadap ikan. Seperti halnya Jepang yang merupakan negara tujuan pemasaran bagi PT. Anggara Cipta Citra yang merupakan salah satu negara tujuan perusahaan yang memberikan *income* paling besar bagi perusahaan, karena *buyer* merupakan pelanggan tetap jika dibanding dengan negara tujuan seperti Korea Selatan, Taiwan dan Thailand, Jepang prosentasenya paling besar.

Teknologi

Kemajuan teknologi berpengaruh terhadap mudahnya PT. Anggara Cipta Citra untuk memperoleh bahan baku komoditi, pelaksanaan kegiatan operasional serta untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam kaitannya dengan kemajuan teknologi, PT. Anggara Cipta Citra dalam menghadapi adanya tingkat persaingan yang tinggi, menurut Bapak Harsono Koesmanto bahwa teknologi hanya sebagai sarana saja, seperti adanya internet, fax dan mesin-mesin merupakan sarana untuk pelaksanaan kegiatan memproduksi dan memasarkan produk, dengan demikian menurut beliau tidak perlu dipertimbangkan, namun diikuti saja dan tingkat persaingan yang tinggi terletak pada tingkat kualitas produk yang diproduksi PT. Anggara Cipta Citra.

Kegiatan yang pengelolaan produk ikan beku yang dilakukan PT. Anggara Cipta Citra mengacu pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1990 tentang Penyederhanaan Tata Cara Pengujian Mutu Ikan Segar dan Ikan Beku, yaitu Menimbang: (a) bahwa dalam rangka peningkatan ekspor non migas, khususnya ikan segar dan ikan beku, dipandang perlu menyederhanakan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku, (b) bahwa sehubungan dengan hal tersebut di atas, dipandang perlu mengeluarkan Instruksi Presiden mengenai penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku. Mengingat: (1.) Pasal 4 ayat (1) Undang-undang Dasar 1945; (2.) Undang-undang Nomor 9 Tahun 1985 tentang Perikanan (Lembaran Negara Nomor 3299); (3.) Keputusan Presiden Nomor 47 Tahun 1986 tentang Peningkatan Penanganan Pasca Panen Hasil Perikanan; (4.) Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 1989 tentang Dewan Standarisasi Nasional. Adapun aturan yang berkenaan dengan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku pada Inpres Nomor 2 Tahun 1990 adalah persyaratan mutu ikan segar dan ikan beku, yaitu:

1. Ikan segar dan ikan beku terutama untuk keperluan ekspor harus diolah di dalam unit pengolahan dan telah memenuhi Standar Mutu yang ditetapkan.
2. Standar Mutu adalah persyaratan produk yang memenuhi ketentuan spesifikasi teknis meliputi identitas, higienis, kimiawi, keseragaman mengenai ukuran, berat atau isi, jumlah, rupa, label dan sebagainya yang dibakukan dan disusun berdasarkan konsensus semua pihak sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Presiden Nomor 7 Tahun 1989 tentang Dewan Standarisasi Nasional, dengan memperhatikan syarat-syarat kesehatan, keselamatan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta didasarkan pengalaman perkembangan masa kini dan masa yang akan datang

untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya serta diakui oleh badan standarisasi yang berwenang.

3. Penetapan mutu ikan, didasarkan pada hasil pengujian laboratorium penguji sesuai dengan ketentuan Instruksi Presiden ini.
4. Untuk menjamin mutu ikan dimaksud angka 3, dipelukan persyaratan teknis yang meliputi penanganan ikan; unit pengolahan; produk akhir; dan pengemasan, penyimpanan, pengangkutan dan distribusi.

Lima Kekuatan Porter

Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Harsono Koesmanto, bahwa untuk menghasilkan keunggulan kompetitif terhadap perusahaan pesaing, PT. Anggara Cipta Citra selalu menjaga dan meningkatkan kualitas daripada produk yang dihasilkan perusahaan. Bapak Harsono Koesmanto mengatakan bahwa usaha pengolahan hasil perikanan tersebut bebas dilakukan oleh siapapun. Berkaitan dengan ukuran dan kapabilitas terhadap produk yang dihasilkan, PT. Anggara Cipta Citra pada saat ini tidak berada dibawah perusahaan pesaing manapun. Ukuran yang digunakan perusahaan adalah apabila pelanggan atau pembeli melakukan repeat order secara terus-menerus dari buyer, maka divisi pemasaran tidak perlu repot-repot untuk mencari pelanggan baru, tetapi cukup melalui pemeliharaan hubungan antara PT. Anggara Cipta Citra dengan pembeli yang sudah dimiliki perusahaan saja.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Dalam menyikapi adanya harga yang diciptakan oleh pendatang baru, PT. Anggara Cipta Citra selalu melakukan pengkajian ulang atas harga yang perusahaan berikan kepada pembeli. Ketika perusahaan bisa menurunkan harga maka perusahaan akan mengikuti harga yang diciptakan oleh pendatang baru yaitu perusahaan akan menurunkan harga. Tetapi disaat harga yang diciptakan tidak dapat dilakukan pengkajian ulang atau tidak masuk akal, maka perusahaan tidak dapat menurunkan harga, artinya pesaing memang memiliki niat untuk mengalami kerugian hanya untuk bisa menarik pembeli yang sudah kami miliki sebelumnya.

Menurut Bapak Harsono Koesmanto, dimensi atau ukuran produk adalah hanya sebagai *style of product* saja, dan *style of product* itu sendiri yang menentukan adalah buyer. PT. Anggara Cipta Citra tidak pernah melakukan upaya yang berkaitan dengan menghambat masuknya pendatang baru, dan memang tidak mungkin perusahaan menghambat masuknya pendatang baru, dan dampak yang ditimbulkan oleh pendatang baru bagi PT. Anggara Cipta Citra justru hanya disaat awal-awal waktu pendatang baru masuk ke pasar yang sama. Langgan pemasok PT. Anggara Cipta Citra dipengaruhi oleh adanya harga yang lebih tinggi. Pemasok biasanya akan langsung pindah untuk memasok perusahaan baru tersebut, atau bahkan laporan dan meminta agar kita juga mau menaikkan harga sesuai dengan harga yang diberikan oleh perusahaan pendatang baru tersebut.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Potensi pengembangan produk pengganti untuk hasil perikanan bervariasi seperti daging ayam, daging sapi, telur dan lain sebagainya, hal demikian di sampaikan oleh Bapak Harsono Koesmanto yang berkaitan dengan produk

pengganti, PT. Anggara Cipta Citra tidak melakukan tindakan apapun karena memang produk pengganti sangat bervariasi ragamnya, dan produk pengganti tidak memberikan dampak apapun pada PT. Anggara Cipta Citra.

Daya Tawar Pemasok

Dalam kaitannya dengan adanya daya tawar pemasok, PT. Anggara Cipta Citra pernah menerima tekanan dari pemasok. Hal demikian dikarenakan adanya faktor tidak adanya kesetiaan yang ditunjukkan pemasok pada PT. Anggara Cipta Citra. Hubungan PT. Anggara Cipta Citra dengan pemasok lama, terjalin cukup baik dan bahkan perusahaan selalu memberikan perhatian dengan sering mengunjungi pemasok tersebut. Pemasok yang menunjukkan kesetiaan pada PT. Anggara Cipta Citra, oleh perusahaan dimanfaatkan sebagai mata-mata atas pihak pesaing.

Dampak yang ditimbulkan oleh adanya daya tawar pemasok bagi PT. Anggara Cipta Citra adalah berupa pasokan bahan baku yang menjadi sedikit dan menurun, karena perusahaan tidak perlu untuk mengikuti harga pemasok, dan perusahaan juga selalu mengkaji ulang perihwal tersebut. Hal demikian sangat penting bagi perusahaan untuk mulai mengkaji apakah harga perlu dinaikkan atau tidak.

Daya Tawar Pembeli

Konsumen bagi PT. Anggara Cipta Citra sangat memiliki peranan yang sangat penting, oleh karenanya hubungan antara konsumen dengan perusahaan. dampak yang ditimbulkan oleh adanya daya tawar pembeli terhadap PT. Anggara Cipta Citra, menurut Bapak Harsono Koesmanto bahwa dampak yang ditimbulkan adalah apabila dinilai wajar untuk menurunkan harga, maka perusahaan akan mengikuti, namun apabila tidak wajar maka perusahaan akan menolak permintaan tersebut. PT. Anggara Cipta Citra selama ini cukup banyak melakukan trik, untuk menarik pembeli. PT. Anggara Cipta Citra dalam hal adanya daya tawar pembeli, maka divisi pemasaran akan melakukan kaji ulang dengan cara mengbreak down harga penawaran yang disampaikan oleh pembeli.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dalam penelitian ini adalah untuk menentukan strategi terhadap kegiatan analisis dan merumuskan strategi yang cocok untuk perusahaan dalam pengembangannya usahanya. Analisis SWOT yang dilakukan di PT. Anggara Cipta Citra adalah:

1. Kekuatan (*Strength*) yang terdapat pada PT. Anggara Cipta Citra adalah:

- Proses produksi menggunakan teknik dan teknologi yang modern, yaitu perusahaan ada kerjasama dengan *buyer* perihwal teknik produksi yang sesuai dengan keinginan *buyer*, dengan perjanjian teknik yang diajarkan tidak untuk dijual kepada *buyer* yang lain.
- Kualitas produk yang baik, yaitu kualitas produk ACC sudah cukup dikenal di kawasan Asia, sehingga permintaan juga mengalami peningkatan yang signifikan.
- Aset perusahaan milik sendiri dan merek sudah paten, aset-aset yang dimiliki perusahaan (*tangible-intangible*) merupakan hak milik perusahaan.

2. Kelemahan (*Weakness*) PT. Anggara Cipta Citra adalah:

- Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan masih ada yang belum bisa memahami tugasnya, terutama karyawan baru yang masih belum mengerti atas apa yang harus dikerjakan.
- Tidak ada sistem baku untuk distribusi pemasaran hasil produksi, yaitu perusahaan belum menentukan strategi pemasaran untuk meningkatkan omzet atau keuntungan perusahaan.
- Komoditi perusahaan apabila tidak segera mendapat perlakuan pengolahan bersifat mudah busuk, komoditi harus segera mendapat perlakuan pengolahan, sehingga kualitas komoditi bisa di pertahankan.

3. Peluang (*Opportunity*) yang bisa dimanfaatkan PT. Anggara Cipta Citra adalah:

- Adanya dukungan dari pemerintah, berupa Inpres No. 2 Tahun 1990, yaitu tentang penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku, hal demikian semakin memacu PT. Anggara Cipta Citra untuk selalu mengutamakan mutu produk dan bekerja dengan optimal.
- *Buyer* yang dimiliki PT. Anggara Cipta Citra, salah satunya sebagai *buyer* yang dalam permintaannya selalu kontinu dan jumlah permintaan yang besar.
- Sumber daya alam yang melimpah, yaitu komoditi ikan sebagai bahan baku produksi merupakan komoditi yang kapasitas stok-nya tidak terbatas.

4. Ancaman (*Threats*) yang harus dipertimbangkan kembali oleh PT. Anggara Cipta Citra adalah:

- Tingkat persaingan tinggi, pelaku bisnis yang sama dengan perusahaan sebagai produsen produk ikan beku cukup banyak kuantitasnya, dan saingan perusahaan adalah perusahaan-perusahaan dalam *grade* yang besar.
- Dipengaruhi oleh faktor alam, seperti gelombang tinggi dan angin barat, sehingga seringkali aktivitas penangkapan ikan terganggu dan terhenti dalam beberapa saat.
- Pernah mendapat tekanan dari pemasok, perusahaan pernah mendapat tekanan perihal harga dari pemasok yang memasang nilai harga tinggi.

Opportunity	Strategi SO	Strategi WO
1. Adanya dukungan dari pemerintah yaitu berkaitan dengan Inpres No. 2 tahun 1990 2. Salah satu buyer sebagai buyer yang kuantitas permintaannya selalu dalam jumlah besar dan kontinu 3. Sumber daya alam yang melimpah	- Meningkatkan kinerja perusahaan untuk memenuhi permintaan hasil produksi (S1, S3, O2) - Meningkatkan kualitas produk sesuai dengan ketentuan dari pemerintah serta memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah (S2, O1, O3)	- Mengoptimalkan fungsi SDM untuk memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah (W1, O3) - Menentukan sistem distribusi pemasaran untuk memenuhi permintaan yang cenderung naik, dengan berdasarkan dukungan dari pemerintah, sehingga pengelolaan produk bisa maksimal (W1, W2, O1, O2)
Threats	Strategi ST	Strategi WT
1. Tingkat persaingan tinggi 2. Faktor alam yang kadangkala tidak mendukung, seperti gelombang tinggi, angin barat 3. Pernah mendapat tekanan dari pemasok	- Memaksimalkan kualitas serta potensi yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi serta mengantisipasi adanya ancaman faktor alam (S1, S2, S3, T1, T2, T3)	- Meningkatkan kualitas SDM untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi (W1, T1) - Meningkatkan kualitas proses produksi, untuk mengantisipasi faktor alam dan bahan baku yang mudah busuk (W3, T2)

Perancangan Strategi bagi Pengembangan usaha PT. Anggara Cipta Citra

Perancangan strategi digunakan untuk mengambil strategi atas pengembangan usaha PT. Anggara Cipta Citra. Mewujudkan visi perusahaan, yang di imbangi dengan menjalankan misi dengan berdasarkan pada kegiatan analisis SWOT, perusahaan merancang atau menformulasikan strategi yang akan digunakan perusahaan sebagai alat dalam menganalisis dan merancang strategi tersebut. Berdasarkan pada hasil analisa SWOT, maka PT. Anggara Cipta Citra dapat merancang strategi seperti:

1. Strategi SO, dalam situasi seperti ini PT. Anggara Cipta Citra:
 - Meningkatkan kinerja perusahaan untuk memenuhi permintaan hasil produk (S1, S3, O2), dengan meningkatkan kinerja perusahaan, maka perusahaan bisa memenuhi permintaan *buyer* yang cenderung meningkat.
 - Meningkatkan kualitas produk sesuai dengan ketentuan dari pemerintah serta memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah (S2, O1, O3), dengan meningkatkan kualitas produk yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan bisa memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah

Tabel 1: Matriks Analisis SWOT

Strength	Weakness
1. Proses produksi menggunakan teknik dan teknologi yang modern 2. Kualitas produk yang baik 3. Aset perusahaan milik sendiri & merek sudah paten	1. SDM masih ada yang belum memahami tugasnya 2. Tidak ada sistem yang baku untuk distribusi pemasaran 3. Komoditi sebagai bahan baku yang mudah busuk kalau terlambat menangani

dengan pengelolaan yang sesuai dengan ketentuan dari pemerintah yaitu Inpres No. 2 tahun 1990.

2. Strategi WO, PT. Anggara Cipta Citra perlu menganalisis kembali perihal kelemahan yang terdapat di perusahaan, yaitu:
 - Mengoptimalkan fungsi SDM untuk memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah (W1, O3), dengan SDM yang benar-benar berkualitas dan memiliki etos kerja yang tinggi, maka perusahaan bisa memanfaatkan sumber daya alam yang melimpah.
 - Menentukan sistem distribusi pemasaran atau strategi pemasaran untuk memenuhi permintaan yang cenderung naik, dengan berdasarkan dukungan dari pemerintah, sehingga pengelolaan produk bisa maksimal (W1, W2, O1, O2), dengan adanya sistem distribusi pemasaran di perusahaan, maka perusahaan bisa mengoptimalkan adanya permintaan yang cenderung naik dengan dukungan dari pemerintah.
3. Strategi ST, dalam situasi seperti ini PT. Anggara Cipta Citra:
 - Memaksimalkan kualitas serta potensi yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi serta mengantisipasi adanya ancaman faktor alam (S1, S2, S3, T1, T2, T3), faktor alam yang seringkali tidak mendukung, maka perlu bagi perusahaan untuk mengantisipasi hal tersebut dengan memaksimalkan kualitas atau potensi perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi.
4. Strategi WT, situasi seperti ini PT. Anggara Cipta Citra:
 - Meningkatkan kualitas SDM untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi (W1, T1), perlu bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM, sehingga SDM yang dimiliki perusahaan bisa memahami tugas masing-masing untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi.
 - Meningkatkan kualitas proses produksi, untuk mengantisipasi faktor alam dan bahan baku yang mudah busuk (W3, T2), faktor alam serta bahan baku yang mudah busuk, perlu bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas proses produksi.

Formulasi Strategi Pemasaran

Komoditas produk perikanan pada saat ini sedang mengalami perluasan dan pengembangan di pasar domestik dengan memanfaatkan jaringan modern yang diharapkan untuk mendorong pemasaran produk-produk perikanan hingga ke pemasaran dunia. Aktivitas yang dilakukan oleh PT. Anggara Cipta Citra yang menggunakan kapal untuk proses tangkap ikan di laut kemudian dilakukan *processing*, *freezing*, *packing*, dan *storage* yang kemudian di ekspor ke *buyer* yang menjadi rutinitas distribusi pemasaran.

Upaya dalam merumuskan formulasi strategi pemasaran untuk PT. Anggara Cipta Citra, maka strategi yang baik digunakan adalah strategi *differentiation* (Tipe 3), yaitu dengan berdasarkan pada visi perusahaan yang dalam mengembangkan usaha ekspor hasil perikanan Indonesia ke negara lain selain Jepang, Korea Selatan, Taiwan dan China, dan misi dari perusahaan yang berusaha menjadi eksportir yang diperhitungkan oleh pengusaha lain yang berkecimpung dalam bidang *cold storage* di Indonesia. Kondisi yang seperti itu, maka perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menciptakan produk yang berkualitas. Kualitas pada produk PT. Anggara Cipta Citra, dengan

demikian perusahaan bisa membebaskan harga ekstra pada produk tersebut. Citra merek merupakan tolok ukur dalam membangun citra dari PT. Anggara Cipta Citra, sehingga selain dengan mempertahankan dan juga meningkatkan kualitas yang sudah dimiliki perusahaan, citra merek juga sangat mempengaruhi dari dipilihnya strategi *differentiation* (Tipe 3). Pelayanan yang cukup baik seperti pengiriman barang yang tepat waktu, jumlah order yang sesuai dengan permintaan, maka akan sangat membantu PT. Anggara Cipta Citra dalam menggunakan strategi *differentiation* (Tipe 3) terhadap produk, supaya mampu menentukan strategi pemasaran atau sistem distribusi pemasaran yang baku, untuk memperluas pangsa pasar.

Rencana Pengembangan Pemasaran Internasional

Berdasarkan pada hasil analisis SWOT dan melakukan formulasi strategi pemasaran terhadap usaha PT. Anggara Cipta Citra, maka pengembangan usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan teknik perluasan cakupan bisnis (*economic of scope*), yaitu PT. Anggara Cipta Citra harus menambah jenis usaha baru, misalnya PT. Anggara Cipta Citra harus membuka lapangan usaha tambak di lingkungan atau bahkan di wilayah lain, yang memungkinkan bagi PT. Anggara Cipta Citra untuk bisa memenuhi kebutuhan bahan baku tanpa harus mengandalkan pasokan dari supplier, selain itu PT. Anggara Cipta Citra harus menambah jenis produk atau diversifikasi yang dihasilkan perusahaan selain ikan beku, seperti pengolahan ikan kering (*mirin-boshi*, *tsuno ebi*, *sakura ebi*, *niboshi*, *chirimen*, *haraki-mono*), surimi, kamaboko, dan urume. Perluasan cakupan bisnis yang akan di lakukan oleh PT. Anggara Cipta Citra memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai omzet perusahaan, sehingga perusahaan bisa memperluas distribusi pemasaran dengan menentukan strategi pemasaran, sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

4. KESIMPULAN / RINGKASAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, diantaranya adalah:

1. PT. Anggara Cipta Citra sebagai perusahaan keluarga yang bergerak dalam pengolahan produk ikan beku. Dalam operasionalnya, PT. Anggara Cipta Citra telah menerapkan fungsi manajemen pada masing-masing fungsi bisnisnya, yang mencakup pada *planning*, *organizing*, *leadership* dan *controlling*. Keseluruhan fungsi bisnis yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra dibawah kepemimpinan seorang direktur utama.
2. Lingkungan internal pada PT. Anggara Cipta Citra mencakup pada kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Kekuatan yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra adalah adanya kecakapan produksi dengan menggunakan teknik dan teknologi yang modern berupa beberapa teknik *processing* yang diajarkan oleh *buyer* tertentu terhadap ordernya, dan teknik dari *processing* tersebut merupakan penambahan pengalaman atau pembelajaran bagi perusahaan untuk bisa mengembangkan kinerja karyawan. Sedangkan kelemahan yang terdapat di PT. Anggara Cipta Citra, yang perlu mendapat perhatian ekstra untuk perbaikan perusahaan adalah tidak adanya sistem yang baku perihal distribusi pemasaran yang dilakukan perusahaan, karena

perusahaan masih belum menentukan strategi secara khusus terhadap kegiatan pemasaran, karena selama ini perusahaan dalam memasarkan produk hanya berdasarkan pada permintaan buyer saja, mengingat bahwa komoditi bahan baku produksi perusahaan adalah komoditi yang mudah busuk apabila tidak mendapat perlakuan pengolahan dengan baik dan cepat.

3. Lingkungan eksternal PT. Anggara Cipta Citra adalah mencakup pada adanya peluang dan ancaman Peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan adalah dengan adanya aturan dari pemerintah berupa Inpres No. 2 tahun 1990 tentang penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku, yang dianggap oleh perusahaan sebagai dukungan dan sangat membantu perusahaan dalam mempertahankan juga meningkatkan kualitas produk perusahaan dengan cara memperhatikan aturan atau ketentuan-ketentuan dalam pengelolaan ikan. Sedangkan ancaman yang sedang dihadapi oleh PT. Anggara Cipta Citra adanya faktor alam yang selalu mengancam keberlangsungan kegiatan penangkapan baik yang dilakukan oleh perusahaan sendiri maupun yang dilakukan oleh para nelayan, seperti adanya angin barat yang menyebabkan gelombang tinggi, dengan demikian kegiatan penangkapan ikan akan terganggu bahkan berhenti untuk beberapa saat tertentu.
4. Rencana strategi untuk pengembangan pemasaran ekspor ikan beku pada usaha PT. Anggara Cipta Citra sebagai perusahaan keluarga adalah dengan menggunakan strategi Tipe 3 yaitu *differentiation*, dengan meningkatkan kualitas produk untuk pencitraan perusahaan terhadap para *buyer*, maka perusahaan bisa menggunakan teknik perluasan cakupan bisnis (*economic of scope*), yaitu dengan cara menambah usaha baru, dengan cara diversifikasi terhadap produk perusahaan selain produk ikan beku.

Saran

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa berguna bagi PT. Anggara Cipta Citra dalam rangka mengembangkan bisnis yang sedang dilakukan saat ini. Saran tersebut diantaranya adalah:

1. PT. Anggara Cipta Citra hendaknya bisa membenahi atau memperbaiki kualitas sumber daya manusia yang masih belum bisa memahami tugasnya, dengan memberlakukan kualifikasi tertentu terhadap karyawan ketika proses perekrutan.
2. PT. Anggara Cipta Citra hendaknya menentukan sistem distribusi pemasaran, sehingga produk Anggara Cipta Citra (merek ACC) bisa semakin memperluas pangsa pasarnya.
3. PT. Anggara Cipta Citra hendaknya meningkatkan hubungan komunikasi dengan para pemasok, sehingga ada kesepakatan perihal harga sesuai dengan bahan baku yang dipasok antara perusahaan dengan pemasok, dengan demikian perusahaan tidak mendapat tekanan dari pemasok perihal harga.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. (2011). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Politik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Ciptono, Fandy. dan Budiarto, Teguh. (2007). *Pemasaran Internasional* (1th ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. Anggota IKAPI.
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis* (12th ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.

- Harmono. (2011). *Manajemen Keuangan: Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Anggota IKAPI.
- Jain, Subhash C. (2001). *Manajemen Pemasaran Internasional* (5th ed., Jilid 1). Jakarta: Erlangga. Anggota IKAPI.
- Kodrat, David Sukardi. (2009). *Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kotler, Philip. dan Keller, Kevin lane. (2009). *Manajemen Pemasaran*. (13th ed., Vol. 1). Jakarta: Erlangga.
- Purnomo, Setiawan Hari. dan Zulkieflimansyah. (2007). *Manajemen Strategi: Buku Seri Manajemen*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Silalahi, Ulber. (2011). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: PT. Refika Aditama. Anggota IKAPI.
- Simamora, Henry. (2007). *Manajemen Pemasaran Internasional*. (2th ed., Jilid 1). Jakarta: PT. Rineka Cipta. Anggota IKAPI.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2011). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto, AB. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta: Mizan.
- Sule, Erni Trisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tampubolon, Manahan P. (2004). *Manajemen Operasional*. (1th ed., 2004). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Terry, George R. dan Rue, Leslie W. (2012). *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy. (2008). *Strategi Pemasaran*. (IIIth ed.). Yogyakarta: ANDI.